MINISTÈRE
DE L'ACTION PUBLIQUE,
DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA SIMPLIFICATION

Liberté
Égalité
Fraternité

PLAN DE RÉSILIENCE DES SERVICES PUBLICS FACE AUX CRISES

Dossier de presse
Avril 2025

Sommaire

EDITORIAL **4**

LES CHIFFRES CLÉS **6**

PLAN DE RÉSILIENCE DES SERVICES PUBLICS **8**

Informer et sensibiliser les agents publics 9

Préparer les services à faire face aux crises 14



Emmanuel Macron

Président de la République

« Notre prospérité et notre sécurité sont devenues plus incertaines. Face à ce monde de dangers, rester spectateurs serait une folie. Il s'agit sans plus tarder de prendre des décisions pour l'Ukraine, pour la sécurité des Français, pour la sécurité des Européens. »



François Bayrou

Premier ministre

« Nous sommes passés de la force de la loi à la loi de la force. Le 24 février 2022, au vu et au su de la planète, une des principales puissances du monde a jeté son dévolu sur un pays souverain, l'Ukraine, pour l'annexer. Ces grandes puissances, que nous respectons, c'est à nous de leur signifier qui nous sommes, car sans notre détermination, elles l'oublieront. »



Stéphane Bouillon

Ancien secrétaire général du SGDSN

« Les désordres de notre monde ont eu tendance à s'accroitre depuis l'été 2022. Les cyberattaques contre nos administrations, nos services publics, nos médias, ainsi que la désinformation au cœur de notre société se développent intensément et affaiblissent nos institutions démocratiques. »



Editorial

Laurent Marcangeli

Ministre de l'Action publique
de la Fonction publique et de la Simplification

Préparer nos services publics à faire face aux crises et à tenir dans la durée pour protéger les Français est désormais un impératif. En un mot, plus que jamais au cœur des défis multiples qu'il nous faudra affronter dans les années à venir : **nous devons faire preuve de *résilience***, c'est-à-dire développer cette capacité collective, des agents publics et des services publics, à faire face aux crises, dans un moment où leur fréquence et leur intensité ne cessent de croître.

Chacun le mesure : le temps de l'insouciance béate des Européens et de l'idée d'une compétition équitable entre Etats est révolu. Partout dans le monde, les logiques impérialistes sont de retour, partout les tensions géopolitiques se propagent, partout l'ordre mondial semble vaciller.

Nous ne pouvons plus nous voiler la face : dans ce contexte international en très forte dégradation, et alors que la France doit se préparer à une augmentation drastique d'actes hostiles et asymétriques en réponse à son engagement sans faille pour protéger l'Europe, **il est urgent d'engager un réarmement moral, économique et militaire de notre pays, comme l'a affirmé le président de la République.**

Pour protéger les Français, les services publics devront être au rendez-vous. Parce que se préparer aux crises est la meilleure façon de les éviter, ils doivent donc impérativement améliorer leur résilience et renforcer leur capacité à fonctionner en mode dégradé, si le pire scénario devait se produire.

Cet esprit de responsabilité nous oblige. C'est la raison pour laquelle il est indispensable que le ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification prenne part à cet effort de résilience porté par le Premier ministre et animé par le Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN) dans le cadre de la **Revue nationale stratégique** dont le Président de la République a demandé l'actualisation à l'occasion de ses vœux aux Armées.

Aussi, **j'ai souhaité bâtir le premier plan de résilience des services publics, comme une contribution à cet impératif national. Il vise à la fois à préparer les esprits et à sensibiliser les agents à l'importance de la gestion de crise, à préparer opérationnellement les différents services à fonctionner en mode dégradé, et à établir des mesures concrètes pour tenir durablement dans ces conditions.**

Face aux crises protéiformes qui nous menacent et vont continuer à monter en puissance, notre pays doit miser sur l'anticipation. Sans céder à l'alarmisme, notre responsabilité est de nous préparer dès maintenant à tous les scénarios, y compris les plus pessimistes.

Nos 5,7 millions d'agents publics, à condition d'être formés, accompagnés et soutenus à la hauteur de leur engagement, ont la France chevillée au corps et sont autant d'atouts décisifs pour notre pays et son avenir.

FACE AUX CRISES PROTÉIFORMES QUI NOUS MENACENT ET PARCE QUE S'Y PRÉPARER EST LA MEILLEURE FAÇON DE LES ÉVITER, NOS SERVICES PUBLICS DOIVENT SE TENIR PRÊTS. SANS CÉDER À L'ALARMISME, NOTRE RESPONSABILITÉ EST D'ANTICIPER DÈS MAINTENANT TOUS LES SCÉNARIOS, Y COMPRIS LES PLUS PESSIMISTES.

C'EST L'OBJECTIF DE CE PREMIER PLAN DE RÉSILIENCE DES SERVICES PUBLICS QUI MOBILISERA LES 5,7 MILLIONS D'AGENTS PUBLICS DE NOTRE PAYS, EN PREMIÈRE LIGNE FACE AUX CRISES ET POUR PROTÉGER LES FRANÇAIS.

Laurent Marcangeli

LES CHIFFRES CLÉS

4386

Le nombre de cyberattaques recensées par l'ANSSI en 2024

1000

Le nombre d'agents inscrits sur la plateforme MENTOR depuis juin 2024.

1ère

Saint-Maur-des-Fossées est la première commune du Val-de-Marne à s'être dotée d'une réserve communale de sécurité civile

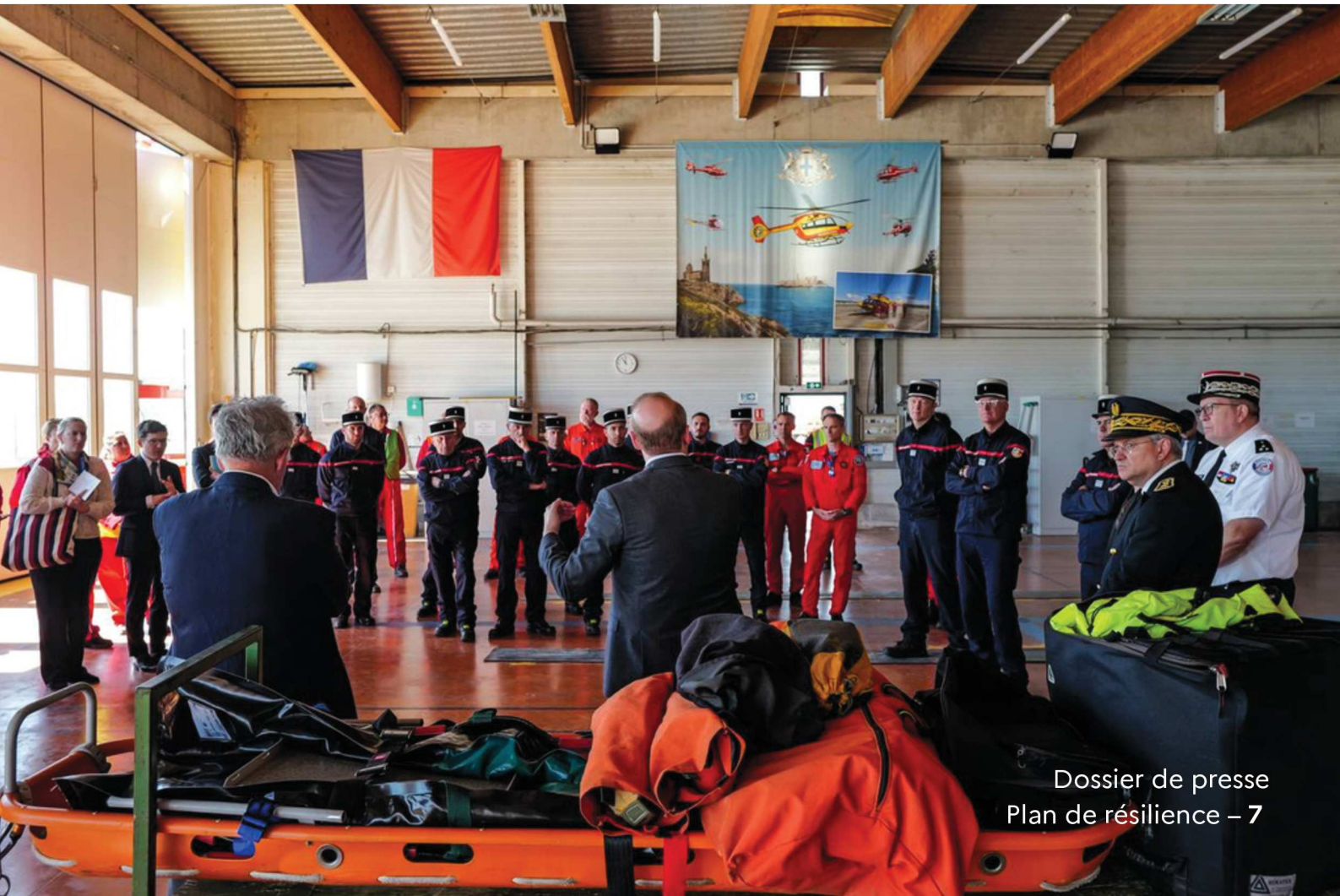
105 000

Le nombre de réservistes ciblés dans la réserve opérationnelle en 2035.

LA RÉSILIENCE

Selon **le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008** :

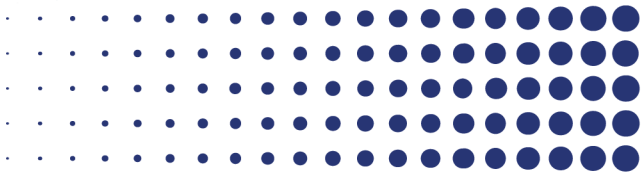
“***La résilience est la volonté et la capacité d’un pays, de la société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d’une agression ou d’une catastrophe majeure***, *puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement, ou à tout le moins dans un mode socialement acceptable. Elle concerne non seulement les pouvoirs publics, mais encore les acteurs économiques et la société civile toute entière.*”



8 MESURES
POUR LA RÉSILIENCE DES SERVICES PUBLICS

1. Introduire des modules de résilience dans les formations initiales des écoles de fonctionnaires, ainsi que dans la formation continue des cadres de la fonction publique afin de les avoir massivement formés à ce sujet d'ici 2028.

2. Diffuser un livret sur la résilience à tous les agents publics.



3. Instaurer une initiative mémorielle auprès de tous les agents publics



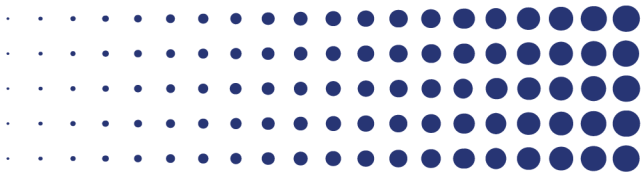
4. Renforcer la sensibilisation des agents à la cybersécurité.

5. Formaliser et tester les plans de continuité d'activité et de reprise d'activité (PCA/PRA) à l'échelle de chaque service et au moins une fois par an.



6. Identifier les services qui seront à renforcer prioritairement en cas de crise, et les mesures de réaffectation des agents exerçant des missions non essentielles à la continuité d'activité minimale des services publics.

7. Augmenter drastiquement l'engagement des agents publics dans la réserve.



8. Préparer les services publics à mieux intégrer les enjeux de cybersécurité dans la préparation aux crises

PREMIER AXE :

INFORMER ET SENSIBILISER LES AGENTS PUBLICS

L'information et la sensiblisation des agents publics aux enjeux de résilience doit permettre de répondre à un double objectif :

Réinstaurer un esprit de défense auprès des 5,7 millions d'agents publics, de la même manière qu'un effort intense de pédagogie a été fait, par exemple, autour des notions liées à la transition écologique ces dernières années.

Préparer opérationnellement les agents de terrain, ainsi que les cadres de la fonction publique, à adopter les bons réflexes en cas de situation critique ou de crise.



1. Introduire des modules de résilience dans les formations initiales des écoles de fonctionnaires, ainsi que dans la formation continue des cadres de la fonction publique afin de les avoir massivement formés à ce sujet d'ici 2028

CONTEXTE :

Plusieurs écoles, telles que l'INSP, les IRA ou l'INET, ont d'ores et déjà mis en place des modules de formation initiale destinés à acculturer les élèves à la notion de résilience individuelle et collective.

Des dispositifs de formation continue ont été déployés au profit des agents publics des trois versants, dans le cadre de la Stratégie nationale de résilience. Une formation hybride intitulée « Sensibiliser, acculturer et former les enjeux publics aux enjeux de sécurité et à la gestion de crise », développée par l'INSP, est ainsi proposée aux agents.

Cette formation est disponible en distanciel sur la plateforme interministérielle MENTOR depuis juin 2024 pour les agents de l'Etat. Concernant la formation aux élus, sa réalisation a été confiée aux services du CNED, en distanciel.

A ce jour, ces formations sont à la fois peu suivies et peu connues des agents publics, malgré leur qualité. Seuls 1000 agents se sont inscrits sur la plate-forme MENTOR et tous n'ont pas finalisé le parcours de formation proposé.

MESURE :

Il est indispensable de monter en puissance sur le champ des formations initiales et continues.

→ En matière de formation continue, le plan formule l'objectif de **former l'ensemble des cadres de la fonction publique à la résilience, incluant la gestion de crise et la continuité d'activité, d'ici 2028.**

En ce qui concerne la formation initiale, le plan vise à **instaurer un module de formation à la résilience dans l'ensemble des écoles du service public,** sur le modèle des actions déjà engagées à l'INSP, à l'INET et dans les IRA.

D'ici cet été, le réseau des écoles de service public, les directeurs et directrices des grandes écoles seront réunis pour rappeler cet objectif et veiller à sa prise en compte dans les maquettes pédagogiques des différents cursus de formation. Pour remplir cet objectif, **une bourse mutualisée de modules de formation sera mise en place.**

2. Diffuser un livret sur la résilience à tous les agents publics

CONTEXTE :

Le SGDSN a édité un projet de livret « Tous résilients » qui vise à sensibiliser l'entièreté de la population aux principaux gestes à adopter en cas de survenance d'une crise majeure, de quelque nature qu'elle soit. Ce livret, qui sera envoyé à chaque Français, est un outil de sensibilisation particulièrement fort.

MESURE :

→ **Dans le cadre de l'information et de la sensibilisation des agents publics, un livret sur la résilience dédié aux agents publics sera diffusé aux 5,7 millions d'agents.** Il rappellera, entre autres, les fondamentaux de la continuité d'activité, de la gestion de crise et les bons réflexes à adopter. En complément de la formation complète, initiale et continue, de l'ensemble des cadres, ce livret constituera ainsi un premier niveau de sensibilisation destiné à chaque agent.





3. Instaurer une initiative mémorielle auprès de tous les agents publics

CONTEXTE :

La sensibilisation des agents se traduit également par des initiatives d'ordre symbolique et mémoriel. Alors que notre pays a plus que jamais besoin de cohésion nationale et de solidarité, les valeurs du service public doivent être valorisées aussi régulièrement que possible. L'abnégation, le dépassement de soi, ou encore le service de l'intérêt général font la singularité de l'engagement des agents au service de la Nation.

MESURE :

→ C'est pourquoi **des initiatives mémorielles nationales et locales, qui mettront en lumière chaque année des actes remarquables ou des lieux de mémoire, seront mises en place, à compter de 2026** pour contribuer au développement de l'esprit de défense.

Une communication nationale dans les administrations et les écoles du service public permettra en particulier de présenter le parcours et l'engagement d'agents publics remarquables.





4. Renforcer la sensibilisation des agents à la cybersécurité



CONTEXTE :

Alors que le numérique prend une place de plus en plus importante dans le quotidien des agents publics, il devient impératif de renforcer leur sensibilisation aux risques cyber.

MESURE :

⟶ Concrètement, le plan prévoit **d'introduire, dans les écoles de fonctionnaires, des modules de sensibilisation aux risques cyber et à la gestion d'incidents et de crises d'origine cyber et numérique.**

Par ailleurs, en matière de formation continue, tous les cadres supérieurs des trois versants de la fonction publique doivent également être sensibilisés d'ici 2028. Cette sensibilisation sera mise en œuvre conjointement avec la formation plus générale des cadres à la résilience.

DEUXIÈME AXE :

PRÉPARER LES SERVICES À FAIRE FACE AUX CRISES

En parallèle du travail de sensibilisation des agents publics, la préparation opérationnelle des services publics doit rapidement être renforcée.

A travers ces mesures, **il s'agit d'accélérer et d'améliorer la réponse des différents services et des agents à des situations de crise de différentes natures.**



5. Formaliser et tester les plans de continuité d'activité et de reprise d'activité (PCA/PRA) à l'échelle de chaque service et au moins une fois par an

CONTEXTE :

L'évolution rapide des menaces auxquelles font face les services publics, dans un contexte sécuritaire, économique et environnemental de plus en plus tendu, nécessite d'actualiser les dispositifs de continuité et de reprise d'activité en conséquence.

MESURE :

→ Dès l'année 2026, **chaque service s'assurera de l'actualisation de ses plans de continuité d'activité et de ses plans de reprise d'activité (PCA/PRA) face à l'évolution de la menace, et s'assurera en particulier que chaque PCA/PRA comprend un scénario cyber.**

Les PCA/PRA devront identifier les systèmes d'information critiques afin de pouvoir les préserver au mieux en cas de crise. L'identification de ces systèmes doit être conduite de manière transverse en prenant en compte les besoins des usagers.

Les PCA/PRA devront être testés annuellement. Ces tests pourront prendre la forme d'exercices ou de simulations. Le développement de moyens de simulation sera encouragé.



6. Identifier les services à renforcer prioritairement en cas de crise, et les mesures de réaffectation des agents exerçant des missions non essentielles à la continuité d'activité minimale des services publics

CONTEXTE :

En cas de crise majeure, certains services essentiels, identifiés en particulier au travers du dispositif SAIV (secteurs d'activité d'importance vitale), devront continuer de fonctionner tandis que d'autres seront mis en veille. Ce scénario suppose de s'interroger en amont, à la fois sur le périmètre des services essentiels qui doivent être prioritairement renforcés en cas de crise, mais également sur la réaffectation des agents de tous les autres services, qui auront été mis à l'arrêt par la force des choses.

MESURE :

→ Le plan prévoit l'**identification des services publics à renforcer prioritairement en cas de crises** (cyberattaques massives, catastrophes naturelles, coupures d'électricité prolongées…) et des mesures à mettre en œuvre pour assurer leur accessibilité auprès de tous les publics, en particulier les plus fragiles.





7. Augmenter drastiquement l'engagement des agents publics dans la réserve

CONTEXTE :

Il existe autant de possibilités d'engagement dans la réserve que de profils d'agents publics : la réserve opérationnelle, la réserve citoyenne de défense et de sécurité, la réserve civile pénitentiaire, la réserve communale de sécurité civile, la réserve sanitaire, ou encore la réserve citoyenne pour la cohésion des territoires.

Actuellement, la persistance d'un certain nombre de freins limite l'engagement des agents publics dans la réserve. La diversité des dispositifs conduit à une perte de lisibilité. Il existe également des freins administratifs liés à la complexité des démarches à réaliser pour s'engager dans certaines réserves. S'ajoutent à cela les préoccupations des employeurs concernant l'impact de l'engagement dans la réserve sur la disponibilité de leurs agents, ainsi que les conséquences en matière de gestion des ressources humaines.

MESURE :

Afin de rendre possible l'engagement d'un plus grand nombre d'agents publics engagés dans les différentes réserves nationales, plusieurs leviers d'actions seront activés :

⟶ Rendre plus lisibles les différents dispositifs de réserve auprès des agents publics :

Simplifier les formalités d'engagement, pour permettre aux agents de rejoindre la réserve en quelques clics via un accès unifié. Un travail sera mené en coordination avec les ministères concernés et le SGDSN afin de faciliter l'ensemble des démarches, notamment en ligne, en concentrant l'effort sur les réserves appelées à monter significativement en puissance.

Valoriser la réserve dans les parcours professionnels. Il sera rappelé aux managers qu'un engagement durable comme réserviste constitue un marqueur positif dans le cadre des lignes directrices de promotion. En parallèle, il sera rappelé aux employeurs publics qu'il est strictement contre-indiqué de sanctionner, quelle qu'en soit la forme, les agents réservistes en raison de cet engagement.

Enfin, un travail législatif, réglementaire et infra-règlementaire sera conduit afin de faire sauter les verrous normatifs qui freinent le déploiement optimal des dispositifs de réserve.



8. Préparer les services publics à mieux intégrer les enjeux de cybersécurité dans la préparation aux crises

CONTEXTE :

Une attaque cyber peut bousculer le fonctionnement d'une commune, d'un établissement public, perturber la distribution de l'eau, de l'énergie, couper des communications à une échelle nationale voir internationale, ou encore empêcher le bon fonctionnement des services de santé, des transports, en particulier des transports aériens ou ferroviaires.

Le renforcement de la prise en compte du risque cyber au niveau de l'Etat et de l'Europe est donc vital. La Revue Stratégique Nationale et la Stratégie Nationale de Résilience de 2022 en font une priorité. L'Europe renforce son arsenal règlementaire avec de nombreux textes génériques ou sectoriels et dernièrement la directive cybersécurité NIS2 en cours de transposition par l'ANSSI.

La préparation des services publics dépasse la seule sensibilisation de ses agents. L'intégration du cyber dans les plans de continuité et de reprise d'activité nécessite la mise en place de mesures structurelles permettant de s'assurer que les services publics disposeront des outils adaptés.







MESURE :

Le plan prévoit d'engager une série de chantiers permettant de **renforcer la résilience numérique des services publics**.

⟶ Une politique de souveraineté pour les outils numériques collaboratifs et une doctrine d'achat de l'Etat associée intégrant les enjeux de souveraineté et de résilience seront rédigées dans le cadre des travaux sur la « Stratégie numérique, données et IA » de l'Etat.

Le Gouvernement s'assurera que **les services publics dont la criticité le nécessite, disposent d'accès aux systèmes d'information interministériels de gestion de crise et de moyens de communication de résilience, en s'appuyant notamment sur la messagerie instantanée souveraine Tchap**.

Un événement sur la résilience numérique sera organisé le 10 juin par le ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification, sous la forme d'un séminaire dédié, organisé par la Direction Interministérielle du Numérique.



Contact presse

Cabinet de Laurent Marcangeli

presse@action-publique.gouv.fr

01 53 18 42 76